

اثرات توانمندسازی آموزشی برای معلمان

یاسین جمالی کندازی

۱. ایوب جمعی اداره آموزش و پرورش، دانشجو ارشد رشته برنامه ریزی درسی دانشگاه پیام نور فرامه، گروه علوم تربیتی، ایران

Yasingamali1374@gmail.com

چکیده

سابقه و هدف: توانمندسازی، واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به معلمان به منظور افزایش کارایی و ایفای نقش مفید در سازمان است بعبارت دیگر رویکردی مدیریتی است تا معلمان با اختیارات داده شده بتواند خود به اتخاذ تصمیم بپردازد.

مواد و روشها: مطالعه حاضر از نوع توصیفی تحلیلی^۱ است و پس از بررسی مفاهیم با ارائه نتایج به پیشنهادات کاربردی پرداخته شده است. روش تحقیق حاضر توصیفی و روش گردآوری اطلاعات آن، کتابخانه ای است. بدین صورت که از منابع کتابخانه ای نظیر: کتاب، مقاله، منابع خارجی و ... و آموخته های محقق استفاده شده است.

یافته ها: از نظر این پژوهش توانمندسازی فرآیندی است به منظور ایجاد شرایط مناسب در راستای قادر ساختن معلمان برای بکار بستن بیشتر نیروی تفکر جهت آرایه راه حل های مناسب تر در حل مشکلات سازمان.

نتیجه گیری: از مباحث ایراد شده نتیجه گرفته می شود که توانمندسازی اصطلاحی است که در طول چندسال مقبولیت سریع و فزاینده ای داشته است. این ایده یک جایگاه اساسی در حرکت های امروزی سازمانها به سوی کیفیت فراگیر و بهبود مستمر به دست آورده است. معنی متداول توانمندسازی آن است که ارزشها، امیدها و ابتکارات مرتبط با توزیع اختیارات و تقسیم قدرت در سرتاسر سازمان را تشریح می کند متضاد توانمندسازی، بی خاصیتی است.

کلیدواژه ها: توانمندسازی، آموزش، معلمان، کارایی، ایفای نقش مفید.

^۱ analytic-descriptive

مقدمه

توانمندسازی فرآیند توسعه است که باعث افزایش توان معلمان برای حل مشکل و ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی آنان شده و ایشان را قادر می‌سازد تا عوامل محیطی را شناسایی و تحت کنترل بگیرند [۱]. طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران کاروان‌های حج و اوقاف، توانمندسازی عبارت است از شناخت، توسعه و گسترش قابلیت و شایستگی افراد برای نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان [۲]. توانمندسازی کارکنان (کلید طلایی مدیریت منابع انسانی)، توانمندسازی یک فرآیند موثر و پیشگام است که برای سازمان مزیت راهبردی و برای معلمان فرصت مشارکت در کامیابی سازمان را می‌آفریند [۳]. توانمندسازی کارکنان، توانمندسازی عبارتست از واگذاری اختیار مسئولیت بیشتر و قدرت بخشیدن به کارکنان و معلمان با ایجاد انگیزه، طراحی و ساختار مناسب، آموزش مؤثر و با مدیریت کارآمد است. شاخص‌های توانمندسازی عبارت از آموزش، انگیزش، ساختار سازمانی، رضایت شغلی و سبک رهبری است [۴].

روش تحقیق

روش پژوهش حاضر از نوع کیفی توصیفی و مروری تحلیلی می‌باشد که با جستجو در مقالات علمی و کتاب‌های مختلف و اینترنت به تدوین آن پرداخته شده است. از جمله مهم‌ترین موتورهای جستجو و پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر مورد استفاده در این تحقیق عبارت بودند از: تحلیل محتوا یک شیوه پژوهشی است که برای تشریح عینی، منظم و کمی محتوای آشکار پیام‌های ارتباطی به کار می‌رود. این شیوه ابتدا در علوم ارتباطات به کار گرفته شد و در حال حاضر، بخصوص در سال‌های اخیر این شیوه پژوهش در سایر علوم، از جمله علوم تربیتی نیز مورد استفاده قرار گرفته است. تحلیل محتوا به اعتقاد بیشتر صاحب‌نظران روش پژوهشی است که برای بیان مفاهیم یا واژه‌های معینی در یک متن و یا مجموعه‌ای از متون استفاده می‌شود. برخی نیز آن را یک روش تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌دانند. متن می‌تواند شامل کتاب، فصل یا فصل‌هایی از یک کتاب، نوشته‌ها، مصاحبه، گفتگو، عناوین و مقالات مطبوعات و اسناد تاریخی باشد.

مبانی نظری

تعریف توانمندسازی

تراکسن، توانمندسازی را فرآیند تغییر عملکرد معلمان از وضعیت آنچه که به آنها گفته شود انجام دهند به آنچه که نیاز است انجام دهند تعریف می‌نماید به عبارت دیگر یعنی قبل از آنکه به ایشان بگویید چه کار کنند می‌توانند بخوبی وظایفشان را درک کنند [۵]. توانمندسازی تاثیر دوطرفه و توزیع چندگانه قدرت است. توانمندسازی، تسهیم مسئولیت است. توانمندسازی، حیاتی و انرژی‌زا، جامع و فراگیر و دموکراتیک (مردم‌سالار) است. توانمندسازی افراد را قادر می‌سازد تا از توانایی‌ها، ظرفیت‌ها و استعدادهای خود بهره ببرند. همچنین انجام وظایف را تسهیل می‌کند، در یادگیری و آموزش سرمایه‌گذاری می‌کند، شور و نشاط و جسارت را به سازمان تزریق می‌کند و ارتباطات موثر را ایجاد کرده، اطلاع‌رسانی، هدایت و مربیگری می‌کند [۶]. توانمندسازی اساساً روش متفاوتی را در انجام کار گروهی به وجود می‌آورد که به واسطه آن:

- معلمان نه تنها برای انجام کار، بلکه برای کارکرد بهتر سازمان احساس مسئولیت می‌کنند. کارمند جدید یک حلال فعال مشکلات است که در برنامه ریزی کارها و سپس انجام و تکمیل آن‌ها کمک می‌کند.

- گروه‌ها برای بهبود عملکرد دائمی و کسب سطوح بالاتر بهره‌وری با یکدیگر همکاری می‌کنند.

- ساختار سازمانی به گونه‌ای است که معلمان احساس می‌کنند قادر به کسب نتایج مطلوب هستند و توانایی انجام امور ضروری - نه آنچه که رفع تکلیف می‌کند - را داشته و انتظار دریافت پاداش دارند [۷].

هدف توانمندسازی

هدف توانمندسازی، سازمان دادن افراد بیشتر در فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمان نیست. بلکه هدف به کار گرفتن افکار معلمان به منظور اتخاذ بهترین تصمیمات ممکن و پیدا کردن شیوه‌هایی برای اتخاذ تصمیمات بهتر است. هدف توانمندسازی، سازماندهی و توسعه گروه‌ها نیست، هدف افزایش شایستگی به منظور خلق ایده‌های جدید و حل مشکلات از طریق تعامل و

هم افزایی اعضای گروه است. منظور از توانمندسازی صرفاً دادن حق مشارکت به معلمان، خودمختاری و حتی انگیزش نیست. هر چند علاقه و انگیزه قویتر در انجام کار در مواردی منجر به نتایج حاصل از توانمندی می شود، اما توانمندسازی به دنبال اهداف بلند مدتی چون بهبود مستمر عملکرد کلی سازمان است و در کوتاه مدت هدف آن به کارگیری شایستگی هایی است که در اعضای سازمان وجود دارد [۸] توانمندسازی به دنبال این نیست که سازمان بتواند هم رضایت فردی را فراهم نماید و هم آنچه را لازم دارد، به دست آورد. این رابطه دو جانبه و به صورت برد دوطرفه است، منوط به این که سازمان عوامل انگیزشی معلمان را بشناسد. امروزه سازمان ها از درون و بیرون مورد تهدید شرایط پیچیده تغییر و رقابت و خواسته های ذی نفعان داخلی و خارجی قرار دارند. از نظر بیرونی، رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع و باورنکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخگویی سریع سازمان ها را می طلبد [۹]. در سازمان هایی که توانمندسازی در آن ها انجام گرفته است، معلمان احساس می کنند که نه فقط در مورد انجام دادن کار و وظایف خودشان، بلکه نسبت به بهبود عملکرد کل سازمان مسئولیت دارند. چنانچه مدیریت، کنترل کامل اعمال کند، علاوه بر این که حس ابداع، ابتکار و نوآوری از معلمان سلب می شود، حجم کار مدیر افزایش می یابد و معلمان را متکی به غیر بار می آورد. آزادی کامل معلمان نیز ممکن است بر بی نظمی و لجام گسیختگی منجر شود و موجب دوباره کاری و تداخل وظایف گردد. حاصل هر دو کار آن است که از منابع سازمان (مادی و معنوی) حداکثر استفاده به عمل نمی آید و به جای بازدهی و اثربخشی، دچار اختلال می شود.

توانمندسازی معلمان که بین دو عنصر مزبور تعادل برقرار می کند، وسیله ای است که هدف های فردی و سازمانی را همسو می کند و معلمان باور می کنند که رشد و پیشرفت سازمان، منافع آن ها را نیز در بر می گیرد [۱۰]. اصلی ترین و حیاتی ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی بوده و کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد. از نظر "دراکر" رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن معلمان فرهیخته است. توانمند سازی معلمان، محوری ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکز زدایی و حذف دیوان سالاری در سازمان ها می باشد. توانمند کردن افراد موجب می شود تا مدیران و سازمان سریع تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمند سازی موجب می شود که معلمان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود بیالند. بدون توانمند سازی، نه مدیران و نه سازمان نمی توانند در درازمدت کامیاب باشند [۱۱]. هدف از توانمند سازی فراهم ساختن محیطی است با اختیارات بیشتر به منظور ایفای نقش موثرتر معلمان در فرآیند تغییر و بهبود جریان کار ضمن کاهش میزان نیاز به سرپرست مستقیم در مسیر تحقق اهداف سازمانی [۱۲]. چنانچه توانایی افراد افزایش یابد، می توانند بصورت بالقوه کارها را در سطحی بالاتر و بهتر انجام دهند بدیهی است این توان بالقوه باعث انگیزه بالایی خواهد شد لذا توجه به توانمند سازی نیروی انسانی برای توسعه سازمانها در ابعاد مختلف مالی و اقتصادی، فرهنگ سازمانی، فنی و تکنولوژیکی امری ضروری و حیاتی است. همچنین با توجه به ورود نیروی انسانی آگاه تر، با دانش فراوان تر و حساس تر نسبت به زمان و نیز تقاضای مستمر از سازمان برای کیفیت برتر و ارزش بیشتر، ضرورت عینی توانمند سازی را بیش از پیش احساس می گردد [۱۳].

سابقه توانمندسازی^۱

کلمه Empowerment از فعل Empower به معنی "دادن قدرت یا اختیار به شخصی برای انجام عملی" گرفته شده و بر "توانمندسازی فردی" دلالت دارد [۱۴]. توانمندسازی افراد به معنی تشویق افراد برای مشارکت بیشتر در تصمیم گیری هایی است که بر فعالیت آنها مؤثر است، یعنی فضایی برای افراد فراهم شود تا بتوانند ایده های خوبی را بیافرینند و آنها را به عمل تبدیل کنند. توانمندسازی، عنصر حیاتی کسب و کار در دنیای نوین است. اهدافی مانند نزدیک تر شدن بیشتر به مشتری، بهبود خدمات پس از فروش، ارائه مداوم نوآوری، افزایش بهره وری و در دست گرفتن میدان رقابت برای سازمان هایی به دست خواهد آمد که راه های جدیدی برای توانمند ساختن افرادشان یافته اند [۱۵]. نقش نیروی انسانی^۲ ماهر و کارآمد در تحقق اهداف

¹ Empowerment

² Human Resource

سازمان، امری بدیهی و غیرقابل انکار است و شکی نیست که ثروت ملی یک کشور و به عبارت بهتر سرمایه انسانی در قالب مهارت‌ها، سازمان‌ها و انگیزه‌هایشان ظاهر می‌شود. مدیران باید به منظور بهره‌گیری هر چه بیشتر از نیروی انسانی شاغل عوامل انگیزشی مؤثر در تحریک آنان را به درستی شناسایی کرده و تلاش نمایند که هر چه بیشتر این توان را در مسیر اهداف سازمان قرار دهند [۱۶]. سابقه استفاده از اصطلاح توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخیل نمودن معلمان در تصمیم‌گیری‌های سازمان تحت عنوان تیم‌سازی، مشارکت و مدیریت کیفیت جامع برمی‌گردد. این اصطلاح در سال ۱۹۸۰ به سرعت موضوع روز شد و توسط نظریه‌پردازانی چون کانگر و کانگو^۱ (۱۹۸۸)، اسپریتزر^۲ (۱۹۹۵)، کنت بلانچارد^۳، جان پی کارلوس^۴ (۲۰۰۰) و آلن راندلف مورد بسط و گسترش قرار گرفت [۱۷]. اصطلاح توانمندسازی از دهه ۱۹۸۰ به بعد، رواج بیشتری یافته است. در چند سال گذشته در بسیاری از کتاب‌ها و مقالات به مفهوم توانمند شدن اشاره گشته و به کاربردن این اصطلاح برای هر چیزی از تشکیل گروه تا سازمان‌های غیرمتمرکز معمول شده است. توانمند شدن در رشته‌های روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و دین‌شناسی ریشه‌هایی دارد که به دهه‌های گذشته حتی قرن‌های گذشته برمی‌گردد [۱۸]. در دهه‌های اخیر، توانمندسازی معلمان به عنوان یکی از دغدغه‌های مدیران تبدیل شده، زیرا حجم کاری مدیران به سرعت افزایش یافته است. بنابراین مدیران باید به زبردستان خود اعتماد کنند، در واقع شرایط کاری و رقابت سازمان‌ها بیش از هر چیز دیگری مدیران را وادار به توانمندسازی معلمان می‌کند. به طوری که امروزه توانمندسازی معلمان یکی از اعجاز‌آورترین رویکردهای توسعه منابع انسانی است، که منجر به بالندگی نیروی انسانی و سازمان می‌شود. توانمندسازی یک حرکت دائمی است و اهمیت آن همواره رو به افزایش است، چراکه اساس توسعه در کسب و کار امروز، همگام بودن با تغییرات اجتماعی، دستاوردهای تکنولوژی و تقاضای محیط رقابتی است و سازمان‌ها نیازمند افرادی هستند که بتوانند بهترین استفاده از تکنولوژی پیشرفته را ارائه دهند، نوآوری‌ها را بیابند و بتوانند محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند [۱۹]. نویسندگان کتاب "رها کردن کار بدون از دست دادن کنترل" می‌گویند: در کمپانی آمریکایی کرایسلر اکنون برای هر ۵۰ کارگر یک مدیر وجود دارد در حالی که یک دهه قبل هر ۲۰ نفر یک مدیر داشتند که این تعداد در آینده به هر ۱۰۰ کارگر، یک مدیر می‌رسد. بنابراین با توجه به دنیای جدید کسب و کار، نگرش مدیریت نسبت به موضوع توانمندسازی معلمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است [۲۰]. توانمندسازی مفهومی اثبات شده است که به منظور بهبود روش استفاده سازمان از افراد خود به کار می‌رود و ریشه‌های آن در نظریات قدیمی توسعه سازمانی مشاهده می‌شود. آشکارترین ریشه توانمندسازی در تشریح نظریه چهره سازمانها از نظر رنسیس لیکرت شامل ۴ نظام بود:

1. نظام آرمانه استثماری 2. نظام آرمانه خیرخواهانه 3. نظام مشورتی 4. نظام دموکراتیک [۲۱] تحقیق وی از این فرض کلی حمایت می‌کرد که سازمانهای نزدیک به نظام چهارم، نسبت به سازمانهایی که به نظام یک نزدیک تر بودند، عملکرد بهتری داشتند. [۲۲] نظریه مک گریگور و سایر عقاید و تجربیات بمنظور توانمندسازی معلمان مفروضات مشترکی دارند که نمایان‌ترین آنها عبارتند از:

1. سازمانهای تجاری و صنعتی فقط بخشی از منابع فکری معلمان را بکار می‌گیرند.
2. کنترل، تنها یا بهترین شیوه برای نیل به اهداف سازمانی نیست و آن شیوه‌ای غیرممکن برای نیل به عملکرد عالی و بهبود مستمر می‌باشد. افراد و تیمها هنگامی مؤثرتر و کارا تر عمل می‌کنند که فرصت اعمال حداکثر نظارت در کارشناسان به آنها داده شود.
3. شایستگی و صلاحیت مختص تعدادی افراد متخصص نیست، بلکه بطور وسیعی در همه سطوح یک سازمان پخش می‌شود.

1 Conger & Kanungo

2 Spertizer

3 Kent Blanchard

4 John.P.Carlos

4. معلمان نسبت به اموری که بر آنها نفوذ داشته و از آنها تجاربی کسب کرده‌اند مالکیت شخصی و احساس مسئولیت بیشتری دارند [۲۳]

توانمند سازی در دوران مدیریت علمی در کانون توجه صاحب‌نظران مدیریت نبوده است بعد از نهضت روابط انسانی مسائلی مانند رضایت شغلی، غنی سازی شغل، رهبری دموکراتیک مطرح شد و توانمند سازی کارکنان و معلمان به عنوان یک هدف مهم و حیاتی سازمان مطرح گردید [۲۴]. تدوین این نظریه در ابتدا با نظریه مک گریگور (۱۹۶۰) آغاز شد این نظریه مبتنی بر ایجاد شرایطی برای حرکت افراد به سمت کسب اهداف به جای سرپرستی و هدایت تلاش‌هایشان می باشد. در نظریه مک گریگور مدیران دارای نگرش کارکنان و معلمان را در تمامی سطوح در تصمیم گیری مشارکت می دهند، ارتباطات به سمت بالا را ترغیب نموده و به دقت به نظرات و پیشنهادات کارکنان و معلمان توجه می کنند فرصت قبول مسئولیت های بزرگ به افراد داده می شود و به دلیل تعهد مدیر به خود شکوفایی کارکنان و معلمان مدیر به دنبال غنای شغلی و توسعه شغلی افراد می باشد. در نظریه مدیر به تمامی سلسله مراتب نیازهای مازلو از نیازهای فیزیکی تا خود شکوفایی توجه دارد و این مبنا پذیرفته شده، افرادی که در سازمانها توان ارتقا ندارند افرادی سرد هستند که قدرت برقراری رابطه و تیم سازی ندارند در مقابل رهبران موفق، قدرتشان را در راه توانمندسازی دیگران و کسب اهداف استثنائی متمرکز کرده اند. [۲۵] در رابطه با سیر تاریخی توسعه نظریات توانمند سازی «ریچارد کاتو» از دو نوع توانمند سازی نام برده است. اولین نوع «توانمند سازی روان- سیاسی» که باعث افزایش عزت نفس شده و نتایج آن در رفتار با دیگران جلوه پیدا می کند به عبارت دیگر توانمندسازی مستلزم اعتماد به توقعات و مهم تر از آن توانایی کارکنان و معلمان در مورد یک تغییر واقعی در رفتار است [۱]. نوع دوم توانمندسازی (روان- نمادین) است. که علاوه بر افزایش عزت نقش در کارکنان و معلمان باعث تغییر در مجموعه ای از پدیده های غیر قابل تغییر می شود که اجرای توانمندسازی واقعی، مستلزم درک مجموعه ای از تفاوت های روحی و تعهد و التزام مدیران و کارکنان و معلمان خواهد بود که براساس صداقت و اعتماد متقابل استوار گردیده است. [۲] از طرفی پژوهش ها نشان می دهد که سازمان از انجام فرآیند توانمندسازی منافعی کسب می کنند، افزایش رضایت شغلی اعضا بر بهبود کیفیت زندگی کاری، افزایش بهره وری و بهبود خدمات، آمادگی رقابت و جلب اعتماد سازمان از جمله این منافع هستند [۳]. کانتر معتقد است که نه تنها عملکرد سازمانی با توانمند ساختن دیگران بالا می رود بلکه بهره وری ملتها نیز با افزایش سطح مهارتها بالاتر می رود، ولی عدم تمایل مدیران به مشارکت دادن اعضا در قدرت سازمان و عدم باور آنها به توانمندی کارکنان و معلمان در انجام مناسب کارها را دو عامل اساسی در عدم موفقیت برنامه های توانمند سازی می داند بنابراین لازم است با تغییر میانی فکری و نوع نگرش مدیران این موانع مرتفع شود. [۴]. از سوی دیگر باید توجه داشت که اعتماد کاذب به اعضائی که هنوز آمادگی پذیرش سطح اختیارات بالاتری را که مستلزم آموزش و تحقق رشد در آنهاست ندارند، از موانع توانمند سازی است بنابراین امکان دارد که منجر به اعتماد به نفس زیادی و به نوبه خود قضاوت اشتباه در مورد توانمندسازی افراد شود که مانع تحقق کامل این فرآیند است [۵]. بنابراین توانمندسازی را می توان حاصل سه جریان اصلی در سازمان قلمداد نمود:

الف- میزان تمایل مدیران به سطح مشارکت کارکنان و معلمان (مدیریت مشارکت)

ب- حدود واگذاری اختیارات به زیردستان (تفویض اختیار)

ج- پاداشی که به کارکنان و معلمان در ازای موفقیت در انجام وظایفشان پرداخت می گردد (پاداش مبتنی بر عملکرد) [۶]

مدیریت مشارکتی بشر توانمندسازی را فراهم آورده، تفویض اختیار به آن عمق می بخشد و برطبق نظریه تقویت، پاداش مبتنی بر عملکرد باعث تثبیت و جهت دهی به توانمندیها می گردد. ریچارد دفت در برنامه توانمندسازی از غنی سازی شغلی به عنوان اولین سطح این برنامه نام می برد. در این سطح، به کارکنان و معلمان در چارچوب وظایف شغلی شان آزادی عمل داده شده و پاداش که به عملکرد تعلق می گیرد عمدتاً فردی است [۷].

ابعاد و شاخص های توانمندسازی

اهداف توانمندسازی هنگامی تحقق می یابد که قدرت، اطلاعات، دانش فنی و پاداش ها در یک سازمان به صورت متناسب توزیع شود. تا به امروز ابعاد و مدل های متفاوتی برای توزیع مناسب و عادلانه در برنامه عملیاتی توانمندسازی پیشنهاد شده است، یکی از کامل ترین مدل ها که ابعاد متفاوتی را پوشش داده است مدل توانمندسازی اسپریتزر و میشرا است [۸]. در یکی از بهترین مطالعات انجام شده در زمینه توانمندسازی توسط اسپریتزر^۱ (۱۹۹۲)، چهار بعد برای توانمندسازی شناسایی شد. بعدها براساس مطالعات میشرا^۲ (۱۹۹۲)، یک بعد دیگر نیز به آن افزوده شد و پنج بُعد مدل توانمندسازی "اسپریتزر و میشرا" به شرح زیر شکل گرفت. البته در مطالعات کانگر و کانگو^۳ (۱۹۹۸) نیز به این ابعاد توجه شده است. هنگامی که مدیران بتوانند این پنج بعد را در معلمان پرورش دهند، آنان را با کامیابی توانمند ساخته اند [۹]. پنج بُعد کلیدی توانمندسازی عبارت است از:

۱. احساس خود اثربخشی^۴ یا شایستگی^۵، احساس شایستگی به این معنا است که معلمان اعتقاد دارند مهارت و توانایی لازم را برای انجام کارهای خود دارند [۱۰]. احساس شایستگی، به اعتقاد فرد به توانایی هایش جهت انجام با مهارت فعالیت هایش است. این افراد احساس می کنند که می توانند وظایفشان را با مهارت بالا انجام دهند [۱۱]. وقتی افراد توانمند می شوند، احساس خود اثربخشی می کنند، یا اینکه احساس می کنند قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت آمیز یک کار را دارند. افراد توانمند شده نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می کنند که می توانند کار را با کفایت انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی^۶ کرده و معتقدند که می توانند برای رویارویی با چالش های تازه بیاموزند و رشد یابند. بعضی از نویسندگان، بر این باورند که این ویژگی، مهمترین عنصر توانمندسازی است، زیرا داشتن احساس خود اثربخشی تعیین می کند که آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار، خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر؟ [۱۲]. وقتی معلمان از این بُعد توانمند شوند احساس می کنند از قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت آمیز وظایف شغلی خود را کسب کرده اند. شایستگی به درجه ای که یک فرد می تواند وظایف شغلی را با مهارت و به طور موفقیت آمیز انجام دهد، اشاره دارد. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه اطمینان دارند که قادرند کارها را با کفایت انجام دهند. آنها احساس برتری شخصی می کنند و معتقدند که می توانند راهی برای رویارویی با چالش های جدید بیاموزند و رشد کنند [۱۳].

۲. احساس خودسامانی^۷، هنگامی که افراد به جای اینکه با اجبار در کاری درگیر شوند یا دست از آن کار بکشند، خود داوطلبانه در وظایف خویش درگیر شوند، احساس خودسامانی می کنند. آنان خود را افرادی خودآغازگر می بینند که قادرند به میل خود، اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیمات مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند [۱۴]. افراد توانمند در مورد کارهایشان احساس مالکیت می کنند، زیرا آنان می توانند تعیین کنند که کارها چگونه باید انجام شوند و با چه سرعتی پایان یابند. داشتن حق انتخاب، جزء اصلی خودسامانی به شمار می رود [۱۵]. در تفاوت خود اثربخشی و خودسامانی باید گفت که خودسامانی به درستی حق انتخاب منسوب است، در حالی که خود اثربخشی به احساس قابلیت اشاره دارد [۱۶]. وقتی معلمان از این بُعد توانمند شوند احساس بر خورداری از حق انتخاب داشته و با دیدن تاثیر خود بر نتیجه کارها اقتدار شخصی آنها افزایش می یابد. خود مختاری یا داشتن حق انتخاب به معنی آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد. احساس استقلال به معنی تجربه احساس انتخاب در آغاز فعالیت ها و نظام بخشیدن به فعالیت های

1 Spreitzer

2 Mishra

3 Kanger and Kanungo

4 Self Efficacy

5 Senes of Competence

6 Personal Mastery

7 Self Determination

شخصی است. استقلال فعالیتی را شامل می شود که با احساس آزادی عمل و تجربه حق انتخاب همراه است. استقلال یک احساس نیاز روانی است [۱۷].

۳. پذیرفتن شخصی نتیجه^۱، افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می کنند، یا نتایجی که تولید می شود، تغییر ایجاد کنند. پذیرفتن شخصی نتیجه، عبارت است از "اعتقادات فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب". داشتن احساس پذیرفتن شخصی نتیجه، کاملاً به احساس خودکنترلی مربوط است برای اینکه افراد احساس توانمندسازی کنند، آنان نه تنها باید احساس کنند که آنچه انجام می دهند اثری به دنبال دارد، بلکه باید احساس کنند که می توانند آن اثر را به وجود آورند، یعنی برای اینکه آن نتیجه با احساس توانمندسازی همراه باشد، آنان باید احساس کنند که کنترل نتیجه تولید یا خدمت ارائه شده را در دست دارند [۱۸]. وقتی معلمان از این بُعد توانمند شوند باور به توانایی ایجاد تغییر مطلوب در رویه ها و نتیجه کارها را پیدا می کنند، به این معنی که فرد با این باور که محیط بیرونی نمی تواند مانع رشد و تحقق اهداف فردی و سازمانی او بشود، به فعالیت کاری خود ادامه می دهد [۱۹]. موثر بودن یا تاثیر گذاری یا به قول وتون و کامرون (۱۹۹۸) پذیرش پیامدهای شخصی در جایی است که فرد می تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد. تاثیرگذاری عکس ناتوانی در تاثیرگذاری است. این بعد به درجه ای اشاره دارد که رفتار فرد در اجرای اهداف شغلی متفاوت دیده شود، بدین معنی که نتایج مورد انتظار در محیط شغلی بدست آمده است [۲۰]. ۴. معنی دار بودن^۲، کارمندان برای مقصود و یا اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل می شوند و استانداردهای ذهنی شان را با آنچه که در شغل خود در حال انجام دادن هستند، متجانس می کنند [۲۱]. به عبارت دیگر، احساس معنی دار، بودن یک نگرش ارزشی است که از متجانس بودن آرمانها و ارزشهای افراد و آنچه که در حال انجام دادن هستند، حاصل می شود. افراد توانمند، احساس معنی دار بودن می کنند. معنی دار بودن به معنی ارتباط اهداف و وظایف کاری با ایده ها و استانداردهای فرد است [۲۲]. افراد به هنگام اشتغال به کاری که احساس می کند معنی دار است، نسبت به زمانی که این احساس پائین است، بیشتر به آن متعهد می شوند، بیشتر درگیر آن می شوند و نیروی زیادتری برای آن کار متمرکز می کنند. افراد به علت اینکه کار معنی دار، با احساس اهمیت شخصی و خودارزشی آنان همراه است در اشتغال بدان هیجان و شوق بیشتری دارند. همچنین افرادی که با احساس معنی دار بودن شغل، توانمند شده اند، نوآورتر، و بر رده های بالاتر تأثیرگذارتر هستند، آنان، همچنین کاراتر از افرادی هستند که از لحاظ معنی دار بودن شغل، امتیازات پایین دارند [۲۳]. وقتی معلمان از این بُعد توانمند شوند برای اهداف خود و سازمان ارزش قائل می شوند و فعالیت های خود را همسو با این اهداف و ارزش ها می کنند. نگرش افراد توانمند به گونه ای است که منبع نیرو و اشتیاق خود را اهداف خود می دانند و به اجرای دقیق و صحیح فعالیت های کاری خود اهمیت می دهند [۲۴]. معنی دار بودن فرصتی است که افراد احساس کند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می کنند در جاده ای حرکت می کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است. معنی دار بودن، یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل. معنی دار بودن تناسب بین الزامات کاری و باورها، ارزش ها و رفتارهاست [۲۵].

۵. اعتماد^۳، سرانجام افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند و مطمئن هستند که با آنان منصفانه^۴ و یکسان رفتار خواهد شد، این افراد، این اطمینان را حفظ می کنند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه نهایی کارهایشان منصفانه خواهد بود. معمولاً معنی این احساس، آن است که آنان اطمینان دارند که صاحبان قدرت به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و با آنان بی طرفانه رفتار خواهد شد. به بیان دیگر، اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است. اعتماد همچنین به طور ضمنی دلالت بر این دارد که افراد خود را در یک موقعیت آسیب پذیری قرار می دهند، با این همه، افراد توانمند ایمان دارند که در

1 Personal Consequence

2 Meaning

3 Trust

4 Fairly

نهایت هیچ آسیبی در نتیجه آن اعتماد متوجه آنان نخواهد شد [۲]. وقتی معلمان از این بُعد توانمند شوند احساس اطمینان دارند که با آنان منصفانه و عادلانه رفتار خواهد شد و به حکمرانی صمیمیت و عدالت در سازمان اعتقاد دارند. این احساس باعث می شود معلمان توانمند بدون داشتن واژه از آسیب و زیان از طرف صاحبان قدرت به مشارکت و همفکری در سازمان بپردازند [۳]. اعتماد به علاقمندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می شود. افراد توانمند، دارای احساس اعتماد هستند و مطمئنند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار خواهد شد. آنها اطمینان دارند که صاحبان قدرت و اختیار با آنان بیطرفانه رفتار خواهند کرد، به عبارت دیگر اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است [۴]. تلاش برای به روز نگاه داشتن اطلاعات فنی و تخصصی معلمان از مهمترین گزاره‌هایی است که می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. تعریف روشن مسئولیت‌ها و اختیارات معلمان همراه با ایجاد جو احترام در ارتباطات مدیریت با معلمان و معلمان با یکدیگر می‌تواند در حوزه توانمندی معلمان و افزایش حس اعتماد به شایستگی‌های آنان مؤثر و مفیده فایده باشد. یکی از مهمترین فرآیندها که عموماً در هرچه توانمند شدن معلمان مؤثر است، اصلاح سیستم ارزشیابی عملکرد معلمان است، به گونه‌ای که معلمان، نسبت به نتایج واقعی ارزیابی خود مطلع شده و مدیران به‌طور شفاف راجع به نقاط قوت و ضعف معلمان به آنان بازخورد دهد و انتظارات خود را به‌طور شفاف اعلام نماید [۵].

ابعاد توانمندسازی

مؤلفه	بُعد
حساس شایستگی شخصی	خودآثر بخشی
حساس انتخاب شخصی	خودسامانی
حساس توان تأثیرگذاری	پذیرفتن شخصی نتیجه
حساس ارزشمندی کار	معنی دار بودن
حساس امنیت	اعتماد

رویکرد توانمندسازی دارای شاخص‌ها و مولفه‌های عدیده‌ای است که عمده‌ترین این مولفه‌ها عبارتند از:

- خودکارآمدی: اعتقاد و باور قلبی شخص از موفق بودن خود
- معنادار بودن: احساس مسئولیت فردی و اجتماعی برای تحقق اهداف شغلی
- خودمختاری: استقلال و آزادی عمل فرد در انجام وظیفه شغلی
- اثرگذاری و اثر بخشی: احساس اثرگذاری و اثر بخشی فرد بر فعالیت‌های راهبردی
- اعتماد: احساس امنیت و رفتار صادقانه فرد نسبت به معلمان [۶]

بحث و نتیجه‌گیری

از مباحث فوق نتیجه گرفته می شود که توانمند سازی دادن یک سری اختیارات به معلمان می باشد به نحوی که کارایی آنها را افزایش دهد. توانمند سازی فقط دادن اختیار نیست بلکه موجب می شود با افزایش دانش و مهارت افراد و ایجاد اعتماد به نفس رضایت شغلی آنان افزایش یابد. و همچنین موجب به وجود آمدن ایده‌هایی نو در تمامی سطوح سازمان می گردد. توانمند سازی یعنی آزاد کردن نیروهای درونی برای ایجاد خلاقیت در فرد. توانمند سازی معلمان یعنی ایجاد سازمانی که افراد آن در حین کنترل خود آمادگی لازم برای پذیرش مسئولیت‌های جدید را نیز داشته باشند.

بنابراین این مطالعه نشان داد، توانمند سازی را به عنوان لحاظ کردن روابط به نسبت ثابت بین اجزاء سازمان (به غیر از انسان) را ساختار گویند اختیار در نقش سازمانی خود می‌دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطاء گردد یا در نقش سازمانی او دیده شود. این توانمندسازی یعنی این فرد مشتاق پذیرش مسئولیت است و واژه‌ای بود که برای اولین بار بطور رسمی به معنی پاسخگویی تفسیر شد و دومین تعریف، توانایی است.

منابع و مأخذ

- [۱] ال سلطانی، ایرج، (۱۳۷۹) نقش توسعه منابع انسانی در امنیت شغلی کارکنان، تدبیر، شماره ۱۰۵،
- [۲] شوماخر، رندال ای، و لومکس، ریچارد جی، (۱۳۸۸)، *مقدمه‌ای بر مدلسازی معادله ساختاری*، ترجمه وحید قاسمی، تهران، جامعه شناسان،
- [۳] طالبیان، ا.ر، وفايي، ف. (۱۳۸۸)، *الگوی جامع توانمندسازی منابع انسان ی*، ماهنامه تدبیر. شماره ۲۰۳
- [۴] طوسی، م. ع. (۱۳۸۰). *مشارکت در مدیریت و مالکیت*، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- [۵] عبدالهی، بیژن، عبدالرحیم، نوه ابراهیم (۱۳۸۶)، *توانمندسازی کارکنان (کلید طلایی مدیریت منابع انسانی)*، تهران، نشر ویرایش،
- [۶] علوی، سید امین الله، (۱۳۷۱) *روانشناسی مدیریت و سازمان (رفتار سازمانی)* تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی،
- [۷] فرهنگی، ع. ا. (۱۳۷۴). *ارتباطات انسانی*، جلد اول، تهران: نشر خدمات فرهنگی رسا.
- [۸] قهرمانی، محمد (۱۳۸۸)، *مدیریت آموزش سازمانی*، تهران، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی
- [۹] کرینر، استوارت، (1381) *دیدگاه‌های کلیدی در مدیریت: اندیشمندانی که دنیای مدیریت را تغییر دادند*، ترجمه محمدعلی حسین نژاد، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی،
- [۱۰] گروه مؤلفین تحت نظر لرنر، ادونس، (۱۳۸۴) *فرهنگ آکسفورد*، تهران، ثامن الائمه (علیه‌السلام) و منادی، چاپ اول،
- [۱۱] مقیمی، سید محمد، (۱۳۷۷) *سازمان و مدیریت (رویکرد پژوهش)* تهران، ترمه، چاپ اول
- [۱۲] مورهد، جی، گریفین، رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، (۱۳۷۴) تهران انتشارات مروارید، چاپ اول،
- [۱۳] موریس، استیو و ویلکاکس، گراهام، «فن توانمندسازی»، ترجمه بدری نیک فطرت و همایون صمدی، (۱۳۷۹) انتشارات یساوولی، تهران، صفحه ۳ و ۵.
- [۱۴] میرکمالی، سید محمد، (۱۳۷۳) *رهبری و مدیریت آموزشی*، تهران، نشر رامین،
- [۱۵] الوانی، سید مهدی، (۱۳۷۸) *مدیریت عمومی*، تهران،
- [۱۶] وتن، دیوید آرد، و کمرون، کیماس، تواناسازی معلمان و تفویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، (1383) کرج، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ دوم،
- [۱۷] هرسی و بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علاقه بند، (۱۳۷۰) تهران، امیرکبیر،
- [18] Anderson Robert B ،Ron Camp II ،Jean-Marie Nkongolo-Bakenda ،Leo Paul Dana ،Ana Maria Peredo & Benson Honig. Indigenous Land Rights in Canada: The Foundation for Development. Int J Entrepreneurship Small Business 2005; 2(2): 104-33.
- [19] Armstrong, Michael, (2007), A hand book of employee reward management and practice, 2nded ,London and Philadelphia
- [20] Blanchard, K,H&carlos,J,P and Randolph ,A,(2003), Empowerment takes more than One minute, Barrett Koehler sanfrancisco
- [21] Bowen , D,E, and E,E,Lawler(1995),” Empowering service employees,” Sloan management ,vol,36,pp,87-95
- [22] Certo , samuel , principles of moden manegement .
- [23] Chuns-hsien Wang, Iuan-yuan Lub & Chie-bein Chenc (2008), Evaluating firmtechnological innovation capability under uncertainty ,*Tecnovation*, 28(6), 349-363
- [24] Conger Jay ,A. & Kanungo Rabindra ,N. (1998). the Empowerment process: Integrating theory & practice. Academy of management Review ,13(3), 471-482.
- [25] Daft ,R. L. (2002). The leadership experience(2th ed) ,fort worth ,TX: Harcourt ,411.